



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN COMO  
ELEMENTO DE DINAMIZACIÓN TERRITORIAL: EL  
CASO DEL AYUNTAMIENTO DE EL PALMAR DE  
TROYA**

Autor: Armijo Prado, Gonzalo

Tutor: Garrido Lora, Manuel

Curso 2020-2021

Máster en Comunicación Institucional y Política

Facultad de Comunicación

Vº Bº Tutor

El estudiante



## Índice

<b>1. Resumen y palabras claves</b> .....	4
<b>2. Introducción</b> .....	5
<b>3. Auditoría de la organización</b> .....	5
3.1. Descripción de la organización .....	5
3.2. DAFO de la comunicación.....	8
3.3. Análisis de la comunicación realizada. Problemas de comunicación detectados.....	10
<b>4. Plan estratégico de comunicación</b> .....	14
4.1. Qué es un plan estratégico de comunicación. Utilidad y beneficios.....	14
4.2. Conclusiones de la auditoría de la organización .....	18
4.3. Objetivos .....	19
4.4. Públicos .....	21
4.5. Estrategias y mensajes.....	24
4.6. Acciones comunicativas.....	25
4.6.1. <i>Creación de un gabinete de comunicación</i> .....	25
4.6.2. <i>Manual de identidad corporativa</i> .....	28
4.6.3. <i>Plan de mejora de redes sociales</i> .....	30
4.6.4. <i>Promoción marca gastronómica</i> .....	34
4.7. Calendario.....	39
4.8. Presupuesto.....	41
4.9. Control y Evaluación .....	43
<b>5. Conclusiones</b> .....	45
<b>6. Referencias</b> .....	46

## **1. Resumen y palabras claves**

### **Resumen**

La gestión de la comunicación va tomando cada vez más importancia en las organizaciones públicas, sin embargo, en muchas instituciones de un tamaño pequeño no se percibe como una necesidad relevante.

La finalidad de cualquier plan estratégico de comunicación es alcanzar los objetivos fijados a través de la aplicación de una estrategia y mediante un conjunto de acciones comunicativas. En el caso de El Palmar de Troya, un municipio sevillano independiente desde 2018, es necesario realizar un primer acercamiento a una comunicación unificada en torno a una imagen actualizada y mensajes claves que encajen con la identidad del municipio.

Este plan de comunicación será el primer acercamiento que tenga el Ayuntamiento de El Palmar de Troya con una gestión profesional de su comunicación. Una vez analizada la situación comunicativa desde la que se parte, se proponen diferentes acciones comunicativas para lograr con estas una percepción por parte de los públicos respecto a la imagen del municipio y un mayor sentimiento de orgullo en los vecinos.

### **Palabras clave**

Plan de comunicación; comunicación institucional; El Palmar de Troya; estrategia comunicativa; acciones comunicativas.

## **2. Introducción**

El plan de comunicación es una de las herramientas esenciales que tiene que manejar cualquier tipo de organización que se precie. Si se quiere crecer como marca es muy importante tener bien definida una estrategia, acorde a tus públicos, reflejando una identidad, con la finalidad de cumplir unos objetivos. En el caso de una institución pública, como es un ayuntamiento, es aún más importante que en una empresa privada ya que la organización está financiada con dinero público y representa a todos los ciudadanos.

Decidí realizar este trabajo final de máster sobre el Ayuntamiento de El Palmar de Troya porque tuve la oportunidad de estar varios meses contratado como técnico de publicidad y comunicación. Durante el final de mi contrato, pensé que realizar un plan de comunicación era una buena forma de devolver el trato recibido y seguir aportando al crecimiento del municipio más joven de la provincia de Sevilla.

En la primera parte, se realiza una auditoría de la organización para tener claro en qué tipo de institución estamos trabajando y cómo funciona esta. La parte más importante es un análisis de la comunicación realizada en los últimos años, destacando los problemas detectados para que sirvan como aprendizaje de cara a la nueva estrategia.

En el segundo bloque, se recoge una propuesta de un plan estratégico de comunicación para la institución, partiendo de las conclusiones de la auditoría, continuamos definiendo objetivos, públicos y estrategias a llevar a cabo. En el plan de comunicación se proponen diferentes acciones comunicativas con su calendario y previsión de presupuesto.

## **3. Auditoría de la organización**

### **3.1 Descripción de la organización**

El municipio de El Palmar de Troya está ubicado geográficamente en la campiña del Bajo Guadalquivir, situado a 15 kilómetros de Utrera. Su ubicación coincide con una Vereda Real del S.XIX, un sitio de paso obligado de la trashumancia de ganado y que se mantiene con el título hasta nuestros días.

Su nombre, El Palmar de Troya, representa a la perfección dos de los elementos más distintivos del origen del pueblo. Por una parte, “El Palmar” debido a la fuerte presencia de matas de palmitos que existen en su término. Por otra, encontramos “De Troya”, nombre del principal cortijo del pueblo en el que trabajaban un gran número de jornaleros. El origen del asentamiento aparece motivado por las personas que venían a trabajar a Troya y resto de cortijos de la zona. A esto debemos de añadirle la llegada de presos de la Guerra Civil para la construcción del pantano Torre del Águila, que garantizaba el riego para la zona.

Si queremos echar la vista un poco más atrás, debemos de tener presentes que hay constancia de que en el S.XIII pertenecía a la “Banda Morisca”, sistema defensivo de ataque de los musulmanes. También en la época del Imperio romano existía un poblado ubicado en el actual término municipal. Desde los primeros asentamientos han transcurrido en torno a cien años pero la evolución ha sido notable. Uno de los hechos más señalados en su historia contemporánea es el levantamiento militar que tuvo lugar en el año 1936 con motivo de la Guerra Civil, lo cual supuso importantes represalias en la zona durante los años posteriores.

Los años 90 son un punto de inflexión entre los vecinos ya que comenzaron a ser conscientes de que la situación real del colectivo era atrasada y con poco futuro. Vieron en sí mismos una sociedad poco cohesionada, con mucha emigración y con un déficit de inversión e interés por parte de las administraciones públicas. Estos factores eran un caldo de cultivo perfecto para que, poco a poco, el pueblo comenzara a organizarse para buscar un cambio en su futuro. El primer paso se da al convertirse en Entidad Local Autónoma en 2003, que se interpretaba como un periodo temporal (15 años) en los que seguirían dependiendo de Utrera, pero con mayor voz y voto sobre las decisiones que el Ayuntamiento de Utrera tomaba por ellos, ya que eran dependientes.

Es el 2 de octubre de 2018 cuando se produce la segregación de Utrera y se da luz verde para la creación de un nuevo municipio, El Palmar de Troya, con una estructura propia de control sobre el actual término municipal. Según el Instituto Andaluz de Estadística y Cartografía, en el 2020 tenía censados 2.343 habitantes y una extensión geográfica de 32 Km<sup>2</sup>.

Actualmente es el pueblo más joven de la provincia de Sevilla y, por lo tanto, el que menos experiencia tiene en la gestión propia de una administración pública tan importante como es un ayuntamiento. Podemos decir, que los dos primeros años han sido una etapa de transición y asentamiento de las bases en la cual se está definiendo una estructura organizativa propia acorde a las necesidades reales del pueblo. El ayuntamiento cuenta con quince trabajadores en plantilla, de los cuales cuatro son concejales (solo dos de ellos a jornada completa), tres funcionarios de servicios sociales, dos funcionarios en el Centro Integral de Atención a la Mujer, una secretaria interventora, un técnico arquitecto, un funcionario de recursos humanos, dos funcionarios administrativos y el alcalde. También debemos de tener en cuenta los operarios que realizan su trabajo fuera del ayuntamiento como limpiadoras, barrenderos, atención a domicilio o monitores, entre otros.

La economía del municipio está basada en dos grandes pilares, la agricultura y el sector servicios. Por una parte, la agricultura, como hemos dicho antes es de gran tradición, se centra en los cultivos del olivo, girasol, algodón o el trigo, ya que se encuentran en la ubicación idónea al pertenecer a la zona regante del Bajo Guadalquivir. El sector servicios es otro pilar importante con una fuerte tendencia de crecimiento en los últimos años, principalmente concentrado en la hostelería y el servicio de *catering* en feria. Según el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, en 2019 existían 53 empresas locales de las cuales 39 eran comercios y hostelería. La situación laboral en El Palmar de Troya no es positiva ya que gran parte de la ocupación es con contratos temporales, existe un alto índice de paro juvenil y una fuerte economía sumergida, gran parte de ella relacionada con el cultivo de marihuana.

En relación a equipamientos, se cuenta con diferentes espacios municipales a disposición de los ciudadanos como son: colegio, instituto, consultorio, pabellón cubierto, biblioteca, piscina municipal, huertos sociales o campo de fútbol entre otros. La vida asociativa es fuerte ya que existen diferentes proyectos de participación ciudadanas y asociaciones, principalmente en relación con el deporte y la cultura, en los que suele estar involucrada mucha gente. También es destacable la actitud social abierta de los habitantes ya que todo el mundo se conoce. Son destacables los problemas de accesibilidad en cuanto al transporte del municipio, ya que no cuenta con conexión directa a la capital ni a Utrera, no llegan ni el autobús ni el tren.

A día de hoy, el turismo en El Palmar de Troya es casi inexistente a pesar de que existen algunos atractivos que se podrían potenciar para atraer a los viajeros. El principal reclamo relacionado con el turismo rural es el pantano Torre del Águila aunque también existen algunas opciones de turismo deportivo con actividades como el senderismo o el ciclismo. Otro aspecto que se puede trabajar es el turismo gastronómico ya que es un lugar con tradición culinaria y un sitio de paso para los viajeros debido a la ubicación que presenta.

La religión es uno de los factores esenciales a conocer en este municipio ya que es reconocido a nivel internacional por la presencia de la Iglesia cristiana palmariana de los Carmelitas de la Santa Faz, conocida popularmente como la Iglesia palmariana, aunque realmente son muy pocos los vecinos del municipio que tienen relación con esta congregación. Una relación que comenzó cuando hace más de 50 años cuatro niñas dijeron que en la finca “La Alcaparrosa” se les había aparecido la Virgen, desde ese momento se convirtió en un lugar de culto para decenas de miles de personas. Clemente Domínguez y Manuel Alonso Corral formaron una orden cismática de la Iglesia católica que dura hasta nuestros días con una gran basílica, fieles y religiosos que acuden a peregrinar cada año. Este movimiento religioso ha tenido, a lo largo de su historia, una repercusión mediática muy fuerte que hace que el nombre de El Palmar de Troya sea conocido en muchos puntos geográficos.

### 3.2 DAFO de la comunicación

Una vez analizada la situación en la que se encuentra la institución en la que vamos a centrarnos, el Ayuntamiento de El Palmar de Troya, es hora de analizar su comunicación a través de un análisis DAFO. Para conocer la utilidad del DAFO acudimos a Speth & Serra (2016, p.9):

Permite a una organización (empresa, administración pública o asociación) identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento interno, como externos, que dependen del entorno en el que opera. Es una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y facilita la elaboración de un plan estratégico.

Es una técnica muy útil porque nos permite transmitir los resultados de un análisis de una forma muy simple a personas no especializadas (Speth & Serra, 2016). Este método recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución. En este caso, se han obtenido usando técnicas de investigación como entrevistas exploratorias con concejales y trabajadores del ayuntamiento o análisis de memorias e informes del ayuntamiento. Las fortalezas y debilidades se centran en



elementos internos del ayuntamiento mientras que las oportunidades y amenazas tratan aspectos externos.

- Fortalezas:

- Las acciones comunicativas previas que se han realizado han tenido resultados positivos.
- Se tiene información, a través de la experiencia de otras acciones, sobre las necesidades y gustos de los vecinos.
- Actitud abierta desde el ayuntamiento hacia los ciudadanos a la hora de transmitir información, transparencia.
- La institución tiene autonomía para poder tomar sus propias decisiones comunicativas.
- El ayuntamiento cuenta con un equipo de grabación audiovisual y equipos informáticos para utilizar.
- El alcalde ha tomado la decisión de querer renovar la imagen del municipio.

- Oportunidades:

- Interés por parte del área de comunicación en aprender sobre la materia.
- Necesidad real de una nueva estrategia comunicativa.
- Gran margen de crecimiento y mejoras.
- Perspectivas de crecimiento del turismo rural.
- Colaboraciones de vecinos con conocimientos en temas audiovisuales.
- Interés de los vecinos por la actualidad local y novedades.
- Movimiento de la sociedad hacia lo digital.
- Reconocimiento general de la marca “El Palmar de Troya”.
- Existen noticias y contenidos sobre los que trabajar.

- Debilidades:

- Se carece de una estructura comunicativa definida.
- Inexperiencia en la gestión propia de la comunicación.
- Ausencia de personal cualificado en esta rama.
- Recursos económicos muy limitados.
- Muchos trabajadores piensan que el trabajo en comunicación es poco importante.

- Problemas con funcionarios para instaurar una nueva forma de trabajo.
- Exceso de intervención por parte de concejales sin criterio profesional.
- Dependencia de planes económicos de otras instituciones, Junta de Andalucía o Diputación de Sevilla, para poder llevar a cabo proyectos comunicativos de una inversión considerable.
- Amenazas:
  - Asociación de valores negativos a la marca “El Palmar de Troya”, en los medios de comunicación por motivo de la Iglesia palmariana.
  - Escaso apoyo de las administraciones superiores, no suelen destinar mucha inversión en el municipio.
  - Pérdida de confianza por parte de la población general en los mensajes transmitidos por los políticos y las administraciones públicas.
  - La situación actual del COVID-19 limita el poder realizar determinadas acciones comunicativas, sobre todo las más ligadas a las relaciones públicas.
  - Rápido crecimiento y avance en infraestructuras, servicios y comunicación de los municipios cercanos.
  - Posible recrudecimiento de la crisis económica y como consecuencia, reducción de presupuestos en las instituciones públicas

### 3.3 Análisis de la comunicación realizada. Problemas de comunicación detectados

El primer paso que se debe de dar antes de la elaboración de un plan de comunicación de una organización es realizar un análisis exhaustivo de la gestión que se ha llevado a cabo con la comunicación en los últimos años para así detectar errores cometidos y poder mejorar con el futuro plan. Después de estar investigando en la gestión de la comunicación realizada en los últimos años se obtienen las siguientes conclusiones:

- A. Carencia de visión comunicativa de la organización: no se tiene clara cuál es su estrategia de cara a la comunicación externa.
- En la primera reunión se me informó de que la comunicación se basaba en las redes sociales y alguna publicación en revistas de turismo.

- B. Carencia de misión comunicativa de la organización: no hay una definición de qué es lo que se pretende contar, de qué forma, a quién hay que llegar, con qué objetivos.
- Según con la persona del ayuntamiento con la que hables te dirá que interesa contar un determinado mensaje clave, que se debe de usar un determinado canal o que el mensaje se debe de plasmar de una forma específica diferente a la que te podría decir otro compañero.
- C. Ausencia de una imagen corporativa definida: partimos de la base de que no existe un manual de identidad corporativa, por lo tanto la imagen que se proyecta hacia fuera es dispersa y puede confundir al público.
- No existe acceso directo al escudo oficial vectorizado.
  - Si se observan los carteles realizados, se ven diferentes escudos.
  - No se posee una tipografía oficial de la institución que sea la que se use con carácter general.
  - No se tienen extraídos los colores oficiales en código hexadecimal o HTML.
  - Los trabajadores del ayuntamiento no saben cómo aplicar la identidad corporativa en su trabajo.
- D. Problemas con la simbología oficial: con la independencia del municipio en 2018 se tuvo que realizar un nuevo escudo del municipio y *jubilarse* el anterior, sin embargo existen demasiados activos municipales en los que está presente el antiguo escudo:
- En la entrada, cristaleras o salón de plenos del ayuntamiento se puede observar el antiguo escudo.
  - La papelería oficial del ayuntamiento que se sigue utilizando lleva serigrafiado el antiguo escudo, se puede observar en membretes, carpetas o folios.
  - En la rotulación de los vehículos oficiales se sigue observando el antiguo escudo.
  - El mobiliario urbano de las calles sigue con el antiguo escudo.
- E. Responsable de comunicación no cualificado: la persona que gestiona la comunicación en el ayuntamiento es un concejal que no trabaja para la institución con un sueldo retribuido, no tiene

un puesto definido dentro de la estructura organizativa y sin una formación acorde a las tareas encomendadas.

- F. Inexistencia de un gabinete de prensa: no se tiene la idea de que es necesario tener una pequeña estructura organizativa donde se encuentre bien definido un protocolo para las relaciones con los medios de comunicación.
- El propio alcalde es el responsable de gestionar el contacto con los medios de comunicación, lo cual le resta tiempo de su labor principal y no se realiza de la forma correcta.
  - No se envían notas de prensa cuando sea necesario, en el caso de que se realizara alguna (no más de una vez al año) sería por parte de una trabajadora de los servicios sociales.
  - La estructura formal y de contenido de las notas de prensa enviadas no es la adecuada para una institución pública.
  - El listado de contactos de difusión de las notas de prensa se encuentra muy desactualizado por lo que la información no llega al destino correcto.
- G. Presencia en medios desfavorable: al no haber un gabinete de comunicación, la relación con los medios es muy pobre, por lo que la presencia en medios de comunicación es escasa y con connotaciones negativas.
- Si introducimos “El Palmar de Troya” en el buscador de noticias de Google en la gran mayoría de los casos el nombre del municipio está asociado a valores negativos, principalmente a la Iglesia palmariana, pobreza por la renta y cultivo de marihuana.
- H. Falta de una biblioteca audiovisual de calidad: el ayuntamiento no tiene en su poder ninguna carpeta, disco o archivos en las que se pueda acceder a imágenes de calidad del municipio para su posterior difusión o utilización en publicidad institucional.
- I. Escasa inversión en comunicación: no es común invertir dinero en acciones comunicativas ya que no se tiene una persona que reclame esta necesidad ni se encargue de gestionarla.

- Ha sido en los presupuestos de 2021 cuando se han abierto nuevas líneas- partidas presupuestarias como: “Publicidad y Propaganda” o “Promoción” dando posibilidad de mejorar la comunicación de la organización.

J. Pocos canales y herramientas de comunicación: los canales que se usan son muy limitados y sin sacar todo el rendimiento posible.

- Facebook es el principal canal de comunicación con los públicos, apoyado en ocasiones por Instagram. El uso de las redes sociales tiene mucho margen de mejora.
- Para determinadas actividades se imprimen carteles y se pegan por las calles.
- La página web se utiliza para poner a disposición de los ciudadanos aquellos documentos más destacados.

K. Baja calidad de la cartelería: todos los eventos, programas de ayudas, cursos, subvenciones, etc. deben de tener un cartel donde se refleje la información más importante. Es normal crear estos carteles pero con una calidad estética muy baja.

- No existe una línea gráfica marcada.
- No hay un control de calidad sobre las piezas.
- Es común utilizar programas como Word para hacer los carteles.
- Cada concejal se crea su propio cartel para los eventos.
- En muchas ocasiones no se incluye el logotipo del ayuntamiento.

L. Mal uso de las redes sociales: es frecuente la publicación de contenidos en las redes sociales por parte de la institución. El público lo acoge bien, pero se carece de unas pautas marcadas para que siempre se haga igual.

- En muchas ocasiones se limita a publicar en Facebook, dejando de lado otras redes.
- Se publica información que no tiene cabida en un perfil oficial de una institución, como por ejemplo que una vecina del pueblo va a hacer un directo en Instagram sobre cómo pintar uñas.
- Existen problemas en los horarios y frecuencia de publicación.

M. Uso de la página web: una plataforma de la Junta de Andalucía llamada INPRO es la responsable de dar servicio técnico a muchos ayuntamientos de Andalucía en el área digital. Esta plataforma pone a disposición del ayuntamiento una web donde poder colgar el material que sea necesario.

- Es gestionada exclusivamente por el alcalde.
- El diseño está creado a partir de una plantilla, por lo que es común que muchos ayuntamientos vecinos tengan una web exactamente igual, solo cambiando el logotipo de la esquina y el contenido.
- Las noticias de actualidad no tienen el formato adecuado ni las imágenes optimizadas al tamaño que requiere la web.
- El calendario de los eventos está desactualizado.

Como conclusión, puede afirmarse que es necesaria la creación de un plan de comunicación estratégico para la institución que sirva como punto de partida en un cambio integral en la comunicación institucional. Esto es mucho más beneficioso que intentar arreglar la estructura actual.

#### **4. Plan estratégico de comunicación**

##### **4.1 Qué es un plan estratégico de comunicación. Utilidad y beneficios**

Antes de profundizar en el plan de comunicación para la organización analizada anteriormente, debemos acercarnos a la tipología de comunicación que engloba este tipo de organizaciones, la comunicación institucional. Destacamos la siguiente definición de comunicación institucional (Canel, 1999, p.76):

un conjunto de reglas, principios, procedimientos y aplicaciones de la comunicación de intención persuasiva que, con recursos psicológicos e informativos, llevan a cabo las instituciones para influir en los destinatarios con el fin de conseguir en éstos una adhesión permanente para ejercer y distribuir poder, y realizar el bien público.

Se debe tener presente que la finalidad de un ayuntamiento es realizar el bien público, gestionar de la forma más eficiente posible los recursos existentes para mejorar la calidad de vida de los vecinos, por

esta razón la comunicación institucional cada vez está más valorada dentro de las instituciones, ya que cumple claramente con la función indicada. Es muy importante que esta comunicación se encuentre integrada dentro del organigrama de gestión y no que se entienda como algo independiente o anexo, una similitud que comparte con la comunicación corporativa (Sotelo Enríquez, 2008). Si se cumple esta premisa los resultados obtenidos serán mejores.

Actualmente, los medios de comunicación juegan un papel muy importante como dinamizadores entre el poder y los ciudadanos, eso hace que la gestión de la comunicación institucional vaya teniendo cada vez más peso dentro de las organizaciones. Otro de los motivos por los que va ganando importancia es por la necesidad de la gestión de crisis comunicativas por parte de profesionales. Hoy en día, con el uso de internet, cualquier error o mala práctica por parte de la institución puede convertirse en un gran problema y dañar de forma grave la imagen, sucesos que antes no tenían gran repercusión pero que ahora pueden convertirse en virales en pocos minutos. Entendemos crisis como “cualquier evento que amenaza la imagen y reputación de una institución, compañía o persona que tiene el potencial de general publicidad negativa y de tomar un tiempo extraordinario por parte del equipo directivo para enfrentarlo” (Di Genova, 2012, p. 233).

Otro de los objetivos del plan estratégico de comunicación está relacionado con la gestión de la imagen institucional y con la reputación institucional. Estos dos conceptos, relacionados de forma directa entre ellos, forman la percepción que tienen los públicos sobre la institución. La imagen es lo primero que percibimos, va en un primer plano, mientras que la reputación actúa como fondo para esa primera impresión. Por lo tanto, la reputación institucional es el juicio o valoración que el público realiza sobre la imagen (Villafañe, 2004).

Según el autor Juan Manuel Mora (2009), podemos diferenciar dos direcciones de la comunicación institucional con diferentes objetivos. En primer lugar, cuando se realiza hacia los públicos internos de la organización, se pretende:

- Conocer la identidad de la institución.
- Representar la identidad en el trabajo de la institución.
- Crear un discurso acorde a la institución.

Cuando se dirige hacia los públicos externos de la organización, la comunicación institucional debe:

- Otorgar credibilidad.
- Mostrar relevancia.
- Transmitir empatía.

Siempre que se realicen estos procesos de la forma adecuada se logrará ganar confianza y legitimidad de cara a los públicos de la organización y a la opinión pública en general. Nunca se debe olvidar que, por el hecho de ser organizaciones públicas, la responsabilidad es mayor a la de las organizaciones privadas, debido a que se están utilizando recursos que pertenecen a todos los ciudadanos.

Podríamos decir que la estrategia es el conjunto de acciones específicas creadas para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguran la consecución de esos objetivos (Santesmases, 1991, p.47).

Observando esa definición de estrategia podemos darnos cuenta de que éstas también se utilizan dentro del mundo de la comunicación. Para ser más exactos acudimos a la definición de Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo según la cual, la comunicación estratégica es “La práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses objetivos” (2004, p.33).

Podemos resumir qué es un plan estratégico con la siguiente frase: “es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados” (Gauchi, 2014, p.10).

Si consultamos a la autora Kathy Matilla (2018) podemos comprender cómo construir paso a paso un plan estratégico de comunicación. Para ello diferencia las siguientes etapas:



- A. Investigación formativa: es una parte fundamental, ya que sobre la información recabada se basará el resto del plan. Es muy importante realizar un análisis enfocado hacia la comunicación analizando herramientas, mensajes, canales que se han utilizado tanto por parte de la organización principal como de la competencia. Diferenciamos tres análisis: de situación, de organización y de públicos.
- B. Estrategias: una vez se conoce la situación real, se deben establecer las metas y objetivos a los que queremos llegar. Para lograrlos, crearemos diferentes estrategias y acciones. En ellas se desarrollarán los diferentes mensajes claves que hemos seleccionado.
- C. Tácticas: es la continuación de la etapa anterior, por lo que debe de seguir la misma línea. Es la única parte visible del plan. En esta etapa pondremos en marcha el plan de acción donde queden bien definidos los responsables de cada tarea y un calendario donde se reflejen los tiempos de ejecución.
- D. Investigación evaluativa: comprobar si las acciones y estrategias que se han llevado a cabo han sido efectivas, observando si han tenido más o menos éxito, aceptación o impacto en el público. Servirá para saber qué se ha hecho bien o mal y corregir fallos de cara al futuro.

Estamos acostumbrados a que por norma general el plan de comunicación se asocie a grandes empresas o instituciones cuando en realidad no debe ser así, pues cualquier organización que se precie, con independencia de su tamaño, debe tener un plan de comunicación. Si nos centramos en los ayuntamientos de municipios de un tamaño pequeño, es aún más necesario, ya que los medios de comunicación no dedican demasiada atención a ellos, solo en casos de sucesos negativos o morbosos. Es entonces cuando el plan de comunicación tiene más sentido aún, ya que se debe generar información destacada para hacer llegar a los diferentes públicos y a los medios de comunicación la información que nos interese sobre cuestiones locales e ir aumentando el interés por el municipio.

Podemos afirmar que es una tarea del ayuntamiento crear un sistema de comunicación en el área local ya que es un derecho de los ciudadanos. No es suficiente con publicar la información relevante desde la institución a los vecinos, sino que es necesario que haya una comunicación bidireccional en la que ambas partes intercambien opiniones, que se conozcan las necesidades reales de los ciudadanos.

## 4.2 Conclusiones de la auditoría de la organización

Tras haber realizado una auditoría de la organización en la que se ha intentado comprender su funcionamiento, recursos, necesidades, gestión de la comunicación etc. se ha observado que es necesaria la elaboración de un plan estratégico de comunicación. Se destacan algunas conclusiones y motivos que corroboran la necesidad:

- A. El Ayuntamiento de El Palmar de Troya tiene la obligación de servir a sus ciudadanos teniéndolos bien informados sobre la actualidad del municipio y hacer que su calidad de vida mejore.
- B. El Palmar de Troya necesita tener marcada una identidad a nivel de imagen y que ésta se cumpla por parte de los diferentes organismos que la componen para que sea identificado tanto dentro como fuera del municipio.
- C. Se deben tener en cuenta las necesidades, gustos e intereses de los públicos para en base a estos implementar unas herramientas y estilos de comunicación acordes a lo que se demanda, evitando así dar la sensación de que está desconectado de los vecinos.
- D. Las acciones comunicativas que realice un ayuntamiento deben estar bien coordinadas y estructuradas de acuerdo a unos objetivos predefinidos y consensuados.
- E. Los mensajes que emita esta institución deben de ser coherentes entre ellos y acordes a los objetivos establecidos.
- F. La marca “El Palmar de Troya” tiene un gran margen de crecimiento ya que es reconocida por muchas personas. Con una planificación profesional orientada a asociarle nuevos valores, puede tener mucho margen de crecimiento.

- G. Con la planificación comunicativa adecuada, la satisfacción y orgullo de los vecinos aumentará notablemente, servirá como un elemento de cohesión.
- H. En la época en la que vivimos existen numerosas herramientas que sin necesidad de formación o experiencia en el sector de la comunicación pueden servir para modernizar la imagen del municipio.
- I. Existen diferentes vecinos, con conocimientos profesionales relacionados con el turismo, audiovisuales y comunicación, a los que se les puede intentar involucrar en los proyectos para que aporten su opinión y/o trabajo.
- J. Los propios vecinos del municipio están esperando proyectos comunicativos de una calidad mínima para que el municipio siga creciendo, tanto a nivel social como económico.

#### 4.3 Objetivos

Una vez se conoce a fondo la situación es esencial que dentro del plan estratégico de comunicación se marquen unos objetivos para poder evaluar si la planificación ha funcionado y tener claro a dónde queremos llegar. Para ello se marcan objetivos comunicativos generales y específicos:

- A. Implementar una estructura comunicativa dentro del Ayuntamiento de El Palmar de Troya acorde a la de una institución pública de estas características:
  - a) Asignar las responsabilidades comunicativas a una sola persona que actúe con autoridad y criterio.
  - b) Informar a la plantilla sobre el nuevo funcionamiento de la comunicación e implementar una nueva forma de trabajo.
  - c) Tener marcadas unas directrices sobre las prácticas que son correctas e incorrectas, eliminando las incorrectas.
  - d) Conseguir un aumento en los presupuestos del área de comunicación.

- B. Utilizar y difundir una imagen unificada y actualizada de la institución:
- a) Actualizar elementos básicos de la imagen de la organización como son: tipografía, escudo, colores y papelería.
  - b) Establecer unas normas de uso de la imagen corporativa.
  - c) Crear mensajes claves y eslóganes para el uso institucional.
  - d) Renovar la rotulación de los bienes públicos con el escudo actual.
- C. Entablar una relación más cercana entre el ayuntamiento y los ciudadanos para que éstos se sientan identificados con su municipio y aumente el bienestar de la comunidad:
- a) Abrir nuevos canales de comunicación para llegar a todos los públicos.
  - b) Escuchar y poner en marcha nuevas propuestas que realicen los ciudadanos, intentando que ellos se involucren también.
  - c) Mantener informados a los ciudadanos con material gráfico y audiovisual sobre las novedades y avances municipales.
  - d) Crear contenido de interés para los vecinos.
  - e) Aprovechar los recursos existentes de la forma más efectiva posible.
- D. Crear un nuevo posicionamiento para la marca “El Palmar de Troya”:
- a) Dar a conocer los diferentes atractivos que tiene el municipio.
  - b) Añadir nuevos valores positivos a la marca.
  - c) Potenciar el turismo natural y la gastronomía local.
  - d) Mejorar la visibilidad de las empresas locales actualizando su imagen.
  - e) Aumentar la presencia en los medios de comunicación.

#### 4.4 Públicos

Se suele decir que es imprescindible conocer bien cuáles son los públicos de la organización antes de comenzar cualquier acción comunicativa para que esta sea lo más efectiva posible y cumpla con los objetivos marcados. Mediante criterios sociodemográficos, se han diferenciado 4 grandes grupos, los cuales comparten diferentes características. Siempre hay que intentar saber la máxima información posible, en este caso se ha utilizado la técnica de la observación y analizado las dinámicas de la población.

Según Joan Costa (1992) la relevancia y origen de cada tipo de público que forma el entorno de la institución marcará la estrategia que usará cada organización para llegar hasta ello. En este caso hemos hecho una diferenciación de los públicos siguiendo el *Manual de relaciones públicas e institucionales: estrategias de comunicación y tácticas relacionares*, escrito por Antonio Ezequiel Di Genova (2012). Los públicos diferenciados son los siguientes:

**Ciudadanía:** aquellas personas que son vecinos de El Palmar de Troya, o guardan una relación muy estrecha con el municipio, quieren estar al tanto de su día a día. Son personas que tienen interés en conocer la evolución de la gestión política del pueblo, novedades en servicios públicos y eventos culturales o de ocio que se van a celebrar, etc. Este grupo es el que mayor número de población acumula, uno de los más relevantes ya que son los que más unidos están a la institución. Dentro de este grupo se pueden crear subgrupos como pueden ser: jóvenes, estudiantes, empresarios, desempleados, jubilados, etc.

**Medios de comunicación:** periodistas de prensa, radio y televisión que quieren o deben ser informados de los acontecimientos más destacados del municipio para posteriormente difundir la información en su medio. En El Palmar de Troya, por norma general, el interés por parte del periodista suele darse en sucesos negativos relacionados con la Iglesia palmariana o temas de cultivo de marihuana por lo que hay que dejar claro antes de cualquier entrevista los temas que se van a tratar, para no emitir información que pueda ser contraproducente. También se da el caso de que por algún acontecimiento especial, en un contexto positivo, el municipio sea noticia o se pretenda facilitar una información determinada. Siempre se les debe de atender y ofrecer una información clara por parte de la institución, es importante mantener una relación cordial con todos los medios.

Turistas: personas que viven fuera de El Palmar de Troya, no tienen una relación cercana con este pero sería beneficioso hacerles llegar nuestro mensaje. Hay que estudiar bien qué tipo de información les resultaría interesante, en relación a qué temática, para que la comunicación sea productiva.

Trabajadores del consistorio: este es el único público interno de la organización, los mencionados anteriormente se consideran público externo. Está formado por los trabajadores del Ayuntamiento de El Palmar de Troya. Se podría diferenciar otro público interno como son los sindicatos, aquellos trabajadores que actúan como representantes sindicales dentro del consistorio y a los que hay que tener también presentes. Para que este grupo desarrolle de la manera más eficiente posible su trabajo deben tener una información básica sobre el entorno en el que trabajan. Hay que transmitirles, como mínimo, la identidad de la organización, filosofía y situación actual. Por norma general, no suelen tener demasiado interés en el contenido local, pero se les debe de motivar para que quieran consumir información al mismo nivel que un vecino. Eso será señal de que están bien integrados e involucrados en la institución.

Como hemos dicho anteriormente, la eficacia del mensaje enviado variará si se ha adaptado al público al que va dirigido de la forma correcta. Un ejemplo de ello es que para informar sobre el mismo acontecimiento, como podría ser la programación de los actos de la navidad, utilizaremos diferentes lenguajes y canales. Si queremos llegar hasta los medios de comunicación, utilizaremos una nota de prensa con un lenguaje periodístico. En cambio, para comunicárselo a los seguidores en redes sociales elaboraremos un cartel con la programación y un lenguaje publicitario.

Para afinar aún más con el mensaje, también podemos cruzar estos grupos definidos anteriormente con otras variables psicográficas, que son aquellas relacionadas con su estilo de vida, para así adaptar el mensaje al receptor. No debemos usar el mismo método y lenguaje para dirigirnos a un potencial turista se desplaza en autocaravana, que para llegar hasta un colectivo de senderismo formado por jubilados, aunque el acontecimiento a comunicar sea el mismo, como pudiera ser la inauguración de unas nuevas rutas de senderismo en el pantano.

Si queremos conocer un poco más sobre cómo es la población que vive en El Palmar de Troya podemos destacar los siguientes datos, obtenidos de las fichas municipales del 2020 del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía:

- Está formada por un total de 2.343 personas, de las que 1.169 son hombres y 1.174 mujeres.
- La media de edad es de 41,6 años.
- Un 20,6% de la población es menor de 20 años y un 17,8% mayor de 65.
- Existe una destacable presencia de extranjeros, un total de 163, mayoritariamente alemanes.
- La cifra de emigraciones e inmigraciones está muy equilibrada, 39 salidas por 41 llegadas.
- Hay una pequeña tendencia de crecimiento, ya que los nacimientos fueron superiores a las defunciones, 23 a 12 respectivamente.
- En las últimas elecciones generales el partido más votado fue el PSOE, con 758 votos, seguido de VOX con 126.
- En las pasadas elecciones locales la fuerza más votada fue el PSOE-A con 893 votos, seguido por el PP con 20 votos.
- El Palmar de Troya es el segundo pueblo de España con la menor renta media bruta anual, un total de 12.560 € por habitante.

Tras varios meses trabajando en el municipio y tratando en el día a día con los vecinos, he podido obtener algunas conclusiones socioculturales basadas en la observación:

- La gran mayoría de los vecinos son personas muy cercanas y sociables, solidarios entre ellos y hacen mucha vida en la calle.
- Aquellas personas que tienen alguna formación o experiencia en una determinada área que pueda servir de ayuda a sus vecinos la ponen, de forma desinteresada, a disposición de las iniciativas que existan para aportar valor al municipio.
- La juventud está muy desmotivada con el futuro del pueblo, es muy difícil despertar su interés para que participen en las iniciativas.

- Como norma general, los propietarios de negocios son reacios a los cambios que tiendan hacia las nuevas tecnologías, lo cual puede estar justificado en la edad avanzada de esas personas.
- Muchas personas demandan una modernización de la comunicación del municipio, ya que han acogido bastante bien las nuevas iniciativas y reconocido el trabajo realizado para la mejora de la misma.

#### 4.5 Estrategias y mensajes

Según el autor Juan López (2003) las estrategias de comunicación hacen referencia al proceso en el que hay que conducir el sentido y la voluntad del público hacia los objetivos generales planteados, que nos permita modificar la realidad del punto de partida, sin perder lo esencial de los propósitos marcados.

Para poder cumplir con los objetivos marcados anteriormente se proponen las siguientes estrategias y mensajes claves:

Estrategia 1: Profesionalizar la comunicación de la institución
Mensaje 1: Ahora nos comunicamos mejor que nunca

Crear un gabinete de comunicación dentro del ayuntamiento con estructura y tareas bien definidas.

Estrategia 2: Unificar y actualizar la imagen corporativa del municipio
Mensaje 2: Es el momento de que nos conozcan por lo que somos

Diseñar e implementar el uso de un manual de identidad corporativa en el que se recojan los aspectos claves de la imagen del ayuntamiento.



Estrategia 3: Potenciar el sentimiento de identidad de los ciudadanos de El Palmar de Troya.
--

Mensaje 3: Siéntete orgullo de ser palmareño.
---

Promover proyectos que sean interesantes para los ciudadanos buscando su participación.

Estrategia 4: Actualizar el modo de informar a los vecinos sobre las novedades municipales.
---

Mensaje 4: Estamos contigo, más cerca que nunca.
--

Aprovechar las nuevas tecnologías para ofrecer nuevos canales de información a los vecinos.

Estrategia 5: Asociar nuevos valores positivos a la marca “El Palmar de Troya”.
---

Mensaje 5: El Palmar es mucho más.
------------------------------------

Usar técnicas de relaciones públicas como realización de eventos o *publicity* para enriquecer la marca “El Palmar de Troya”

#### 4.6 Acciones comunicativas:

##### 4.6.1 Gabinete de comunicación.

Para la estrategia 1 se propone la acción de crear un gabinete de comunicación, dirigido tanto a públicos internos como externos de la organización.

La sociedad va evolucionando y con ella la comunicación, los públicos son más exigentes que nunca y por ello necesitan un cuidado mayor y una relación más cercana. Para poder cubrir esta necesidad informativa del público, las instituciones deben tener un área de comunicación donde también se gestionen aspectos como el protocolo, relaciones públicas o marketing en general.

Tradicionalmente, estas tareas de gestión de la comunicación han sido llevadas a cabo por periodistas, hoy en días es común que también intervengan algunos profesionales formados en publicidad y relaciones públicas o en ciencias políticas, en el caso de instituciones públicas o políticas.

De la autora Elena Gutiérrez (2006) destacamos su definición sobre periodismo institucional y su dimensión estructural, esta puede ser también aplicada al gabinete de comunicación: “Se trata de una estructura y actividad organizada para suscitar y establecer relaciones comunicativas en el mercado de la comunicación, con personas y entidades, sobre la identidad y misión institucional” (Gutiérrez, 2006, p. 35).

El profesor Ramón Reig (2010), en colaboración con otros profesores de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla como Rosalba Mancina, Isabel Nogales y María José Barriga, publicó un artículo científico en el que se hablaba sobre la comunicación organizacional en instituciones públicas, aplicado al caso del gabinete de comunicación del Departamento de periodismo II de la Universidad de Sevilla. A partir de esta publicación se marcan los siguientes objetivos para el gabinete de comunicación del Ayuntamiento de El Palmar de Troya:

- A. Conocer el entorno que rodea la organización analizando el contacto empresarial, organizacional y sociocultural.
- B. Diseñar, coordinar y difundir la actividad comunicativa, tanto a nivel interno como externo, de la institución.
- C. Poner en marcha y verificar la correcta aplicación del plan de comunicación.
- D. Lograr una comunicación e imagen institucional transparente, veraz, rápida y veraz.
- E. Mantener informado al equipo de gobierno sobre la opinión pública, consiguiendo su confianza para dejarse aconsejar.
- F. Realizar acciones de comunicación interna para la integración, unión y motivación de los empleados.
- G. Crear y mantener relaciones cercanas y eficaces con los periodistas.
- H. Realizar acciones llamativas para los medios de comunicación que beneficien la imagen pública de la institución.

- I. Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria que se realice sobre la institución.
- J. Centralizar todas las actividades comunicativas en una o varias personas calificadas para que la información que se traslade esté unificada.

En uno de los objetivos propuestos anteriormente se habla sobre la cualificación de los integrantes del gabinete, es uno de los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta. Una institución pública como es un ayuntamiento genera una gran cantidad de información para los medios de comunicación y el público en general, por ello la persona que traslade esta información debe de conocer los códigos de funcionamiento de los medios. Este conocimiento del sector se aplica tanto a la hora de emitir información para los medios como en el asesoramiento al equipo de gobierno cuando tenga que intervenir ante la opinión pública.

Para poner en marcha el gabinete de comunicación del Ayuntamiento de El Palmar de Troya se marcan las siguientes tareas:

- A. Reunirse con el equipo de gobierno para informarle sobre la creación del gabinete, pedir su apoyo y mostrar la estructura y utilidades de este.
- B. Designar un único responsable para que gestione todas las tareas de comunicación en la institución, esta persona debe estar cualificada y contar con la confianza del equipo de gobierno.
- C. Creación de un correo electrónico corporativo, designar un número de teléfono y contar con un equipo de trabajo dentro del ayuntamiento.
- D. Informar al público interno sobre la creación del gabinete y ofrecer su ayuda para cualquier tarea relacionada con la comunicación.
- E. Iniciar conversaciones con los principales medios de comunicación a nivel local y provincial para informarles sobre la existencia del nuevo gabinete y ofrecerles el contacto para cualquier información que precisen sobre el municipio.
- F. Crear una base de datos de medios de comunicación con los contactos en los que se recoja el medio, persona de contacto, correo y teléfono (si es posible). Esta se utilizará para el posterior envío de las notas de prensa o cualquier información relevante.
- G. Redactar notas de prensa cuando la actualidad lo requiera y e intentar que los medios las publiquen.

- H. Crear una biblioteca multimedia con material audiovisual del municipio para poder distribuir esos recursos cuando sea necesario.
- I. Solicitar una partida presupuestaria para poder invertir en comunicación.
- J. Realizar un seguimiento sobre las apariciones en los medios y verificar la información publicada.
- K. Promover y poner en marcha acciones de relaciones públicas.
- L. Controlar el uso de las redes sociales y otras herramientas de comunicación que use la institución.
- M. Realizar una correcta aplicación del manual de identidad corporativa.

#### 4.6.2 Manual de Identidad Visual Corporativa

Para llevar a cabo la estrategia 2 se creará de un manual de identidad visual corporativa para su posterior aplicación en todos los niveles de la institución, comenzando por el gabinete de comunicación.

Para poder comprender mucho mejor este apartado sería interesante desgranar el título en tres niveles para dejar claro cuál es la finalidad del documento que se propone crear, beneficios de este y en qué consiste.

En primer lugar, es importante tener claro la parte de identidad. La identidad de una marca es: “La percepción de autenticidad que tiene la organización de sí misma, condicionada por el entorno, su propia actividad identitaria y proceso continuo de revisión de sus atributos, su cultura, lo cual debe comunicar a sus audiencias, su público. Esto es lo que le hará única y perfectamente diferenciable” (Argüello, 2011, p.9).

Seguimos tomando como referencia a Jorge Argüello (2011) para diferenciar dentro de la identidad dos niveles, el nivel que se puede visualizar de forma gráfica y, por otra parte, la identidad organizativa que tiene la empresa. Esta división permite enlazar con otro concepto muy relacionado con la identidad visual corporativa, como es la imagen corporativa, que no se limita a la representación gráfica con el logotipo o colores, sino que va mucho más e intervienen otros factores

como los valores de la marca: “La identidad gráfica es sólo un aspecto de la identidad, como lo es el nombre para una persona” (Argüello, 2011, p.9).

Es importante terminar con una definición sobre qué se entiende como identidad visual corporativa: “La traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente” (Villafañe, 1999; p. 67) De aquí podemos obtener lo que llamaremos manual de identidad visual corporativa.

Para el caso del manual de identidad visual corporativa del Ayuntamiento de El Palmar de Troya se sugiere la siguiente estructura y contenidos:

- A. Introducción: se realiza una breve introducción sobre la historia de la institución. Se dejan claro los objetivos de este documento, son los siguientes:
  - a. Recopilar en un documento los principales elementos de la identidad corporativa.
  - b. Garantizar la correcta aplicación del logotipo, colores, tipografías y símbolos.
  - c. Simplificar y actualizar los aspectos gráficos de la institución, adaptándolo a las tendencias gráficas actuales.
- B. Imagotipo: las diferentes versiones del imagotipo, en formato vertical y horizontal. Se incluirán las versiones en negativo y en blanco y negro. Se deben reflejar las indicaciones sobre tamaño mínimo y composición de los diferentes elementos. Para finalizar este apartado es útil incluir algunas recomendaciones sobre las aplicaciones en color, garantizando siempre la identificación del escudo y legibilidad de las letras.
- C. Colores: se establecen los colores principales, aquellos que son protagonistas en el escudo. También se proponen varios colores secundarios para aplicarlos como apoyo en el material gráfico que se vaya a crear para comunicaciones como cartelería, folletos o redes sociales. Todos los colores que se indiquen deben de aparecer con su nombre, RGB, CMYK y código HTML.
- D. Tipografías: definir la tipografía corporativa principal y secundaria. También es interesante añadir otra variante para el uso en web, cartelería o redes sociales. Es clave que las tipografías sean legibles y acordes a la identidad de la institución.
- E. Usos de la marca: es habitual tener que aplicar el imagotipo, colores y tipografías para diferentes necesidades de la institución. Se propone realizar algunos ejemplos para garantizar un correcto uso, algunos son: identificación de organismos internos (Por ejemplo, Concejalía

de Turismo), papelería como cartas o carpetas, bandos, o regalos institucionales. También es muy práctico mostrar algunos ejemplos de usos incorrectos para dejar claro que es lo que no se debe hacer.

#### 4.6.3 Plan de mejoras de redes sociales.

Para cumplir con las estrategias 3 y 4 se plantea un plan de mejora de redes sociales. Este pasa por una nueva dinámica de trabajo en las plataformas en las que actualmente la institución está presente y apertura de nuevos canales para seguir ampliando el alcance.

Actualmente, las redes sociales son una de las principales herramientas de relaciones públicas de las instituciones con sus públicos, estas se han convertido en un lugar para el diálogo y donde fortalecer los vínculos de unión con la marca. El uso institucional de las redes sociales surge a partir del cambio hacia la web 2.0, se pasa de una comunicación unidireccional en la que es suficiente el poner información a disposición del ciudadano a una comunicación bidireccional donde la otra parte vaya adquiriendo cada vez más protagonismo. Por este cambio comentado anteriormente podemos afirmar que este proceso está englobado dentro de las técnicas de relaciones públicas (Baamonde, 2011).

La sociedad está más conectada que nunca y las instituciones públicas tienen que intentar ver esta realidad como una oportunidad. Las redes sociales ofrecen la posibilidad de transmitir cercanía y dar un contacto directo al público logrando la participación de la ciudadanía y una conversación constante.

Si acudimos a la RAE para conocer su definición de red social encontramos lo siguiente: “plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a un gran número de usuarios”. Si la analizamos con un poco de perspectiva, podemos pensar que se encuentra un poco obsoleta en relación al formato de contenido y posibilidades que ofrecen las redes sociales para compartir información. A continuación se recoge una definición más actual y extensa sobre las redes sociales (Moreno, 2013, p.13):

Los medios sociales son todas aquellas herramientas que nos permiten hablar, escuchar, dialogar e interactuar con otros individuos, empresas e instituciones; aquellas que nos ponen en contacto con una comunidad formada por personas con intereses afines a los nuestros o a los de la compañía para la que trabajamos; y aquellas que destruyen el tradicional esquema de emisor y receptor y fomentan la interacción entre todos los usuarios, proponiendo un nuevo paradigma de comunicación.

Para garantizar una correcta gestión de las redes sociales se propone la realización de una guía de uso de redes sociales, aquí se recogerán recomendaciones y normas para que el administrador de las cuentas las tenga presente en su día a día. Algunos de los ítems más destacados son:

- A. Administrador único: se recomienda que sea una única persona la que tenga acceso a las redes sociales para que no exista ninguna pérdida de información ni descoordinación en las tareas.
- B. Aplicar en todo momento el manual de identidad visual corporativa: así se logrará una imagen institucional coherente y en la misma línea de las comunicaciones realizadas en otros canales.
- C. Escucha activa: no es suficiente con estar presente en las redes sino que hay que hacer ver a los ciudadanos que su opinión es importante para crecer como municipio. Es recomendable usar un lenguaje cercano para buscar la cercanía con el público.
- D. La importancia de la imagen: es necesario tener una biblioteca multimedia a la que poder acudir cuando sea necesario publicar en redes sociales. Las imágenes que se publiquen deben ser de calidad ya que en las redes sociales que se van a trabajar predomina la imagen sobre el texto.
- E. Menos es más: hay que ser concisos y directos con los textos de las publicaciones, tanto en los contenidos de los carteles como en las entradas de cada post. Es importante filtrar la información para reflejar lo más importante y no perder el interés del lector.
- F. Calendario: es esencial tener una buena planificación previa de cada mes y el mayor número posible de contenidos programados para ganar tiempo en el día a día. En este calendario no solo se tendrá en cuenta el día de la publicación, también es importante la hora por lo que se analizarán los datos estadísticos del público de cada red social para determinar las franjas horarias de mayor afluencia. En cuanto a la periodicidad de las publicaciones es recomendable realizar un mínimo

de 3 a la semana, sin intentar sobrepasar el máximo de 3 publicaciones diarias, como es natural el número de publicaciones vendrá condicionado por el día a día del municipio.

- G. Uso de aplicaciones: existen muchas aplicaciones que facilitan el trabajo en redes sociales ayudando a programar publicaciones, obteniendo datos estadísticos sobre el rendimiento o adaptando las imágenes a los tamaños óptimos, entre otros. El resultado final mejorará notablemente si se realiza un buen uso de estas aplicaciones.
- H. Creación de plantillas de diseños: existen determinadas categorías de publicaciones que se repiten de forma habitual como pueden ser los comunicados oficiales o bandos, avances en proyectos, cursos, subvenciones, horario de recogida de basura, cortes de calle, actualizaciones en la normativa del COVID-19 y las ofertas de empleos. Para cada categoría se diseñará una plantilla en la que solo haya que cambiar la foto o algunos datos, así se mejora la atención y el recuerdo en el público.

Al tratarse de las redes sociales de una institución pública, el administrador tiene que ser consciente en todo momento que no está hablando él como persona sino en nombre de un ayuntamiento, por lo que debe de medir muy bien las palabras que se usan, expresiones y evitar entrar en polémicas con el público.

No es suficiente con mejorar el uso de las redes sociales en las que el Ayuntamiento de El Palmar de Troya está presente, sino que existe mucho margen de mejora de cara a otras plataformas como son YouTube, donde se creará una cuenta y estrategia propia enfocada a potenciar el sentimiento de identidad de los vecinos y facilitar el consumo de información local. La idea es desvincularla a primera vista de los canales oficiales del ayuntamiento, no poniendo como nombre “Ayuntamiento de El Palmar de Troya”, aunque desde el primer momento se deje constancia que el canal está coordinado y controlado por el ayuntamiento.

Uno de los objetivos generales de las instituciones públicas es conseguir una mayor participación ciudadana en el día a día del municipio, para ello se propone crear un nuevo proyecto comunicativo llamado “El Palmar al día” donde se cree contenido de interés para los vecinos resaltando los principales atractivos del municipio e informando sobre la actualidad. Es importante no politizar este



proyecto para una mejor aceptación en el público, por ese motivo sería interesante formar un grupo de trabajo en el que participen vecinos y trabajadores municipales.

El proyecto estará coordinado por el gabinete de comunicación pero contará con ayuda de vecinos que puedan aportar en áreas de periodismo, historia, turismo, gastronomía y producción audiovisual. El enfoque principal será el de un canal de YouTube de información local, orientado principalmente al público local aunque también servirá para ir nutriendo la red con contenidos sobre El Palmar de Troya que se alejen de la Iglesia palmariana y la plantación de marihuana. Este contenido también se compartirá en Facebook e Instagram para ampliar el público.

La idea es crear un canal similar al de un medio de comunicación pero centrado en la información local, bajo el eslogan “Información de El Palmar de Troya, hecha desde El Palmar de Troya” se intentará captar al público local. El contenido del canal se divide en diferentes categorías:

- Actualidad: se dará cobertura a los acontecimientos socioculturales más destacados del municipio grabando imágenes de cómo han discurrido y, si es posible, entrevistando a protagonistas.
  - Ejemplos: cabalgata de Reyes Magos o Día de Andalucía.
- Historia: entrevistas a personajes reconocidos en el ámbito local donde expliquen los acontecimientos más destacados.
  - Ejemplos: la declaración como entidad local autónoma o la construcción del embalse durante la Guerra Civil Española de 1936-39.
- Turismo: presentación de los principales atractivos turísticos de El Palmar de Troya.
  - Ejemplos: pantano Torre del Águila o el cortijo de Troya
- Gastronomía: recetario con los platos tradicionales más típicos de la gastronomía local.
  - Ejemplos: sopa de espárragos dorada o guiso de hígados de pollo.
- Orgullo: reconocimiento a la trayectoria de personajes o empresas destacadas en El Palmar de Troya ya sea por su aportación a nivel local como internacional.
  - Ejemplos: Juan Antonio Núñez, cuarto en el *ranking* mundial de MotoGP eSports, o Eqqus Service, primera empresa española dedicada a la exportación equina para América.
- Ciudadanos: reportajes donde se le de visibilidad de las asociaciones locales para mostrar su trabajo.

- Ejemplos: asociación de defensa de los animales o equipo de fútbol local.

En principio, el equipo de trabajo estará formado por 9 personas, de las cuales solo dos serán trabajadores municipales, el resto son voluntarios. Según sus funciones dentro del proyecto y si son trabajadores o no dedicarán mayor o menor número de horas. Las tareas y roles que se definen son los siguientes:

- Coordinador: responsable de la gestión integral del canal teniendo que gestionar el calendario de grabaciones y publicaciones, cumplimiento de plazos y enlace con el ayuntamiento. Es esencial que sea una persona del gabinete de comunicación de la institución.
- Técnicos de audiovisuales: 3 personas que trabajen en equipo para la grabación y edición de las piezas que se vayan a publicar. Se irán distribuyendo el trabajo según disponibilidad y necesidades. Es recomendable que una de las tres personas sea trabajador del ayuntamiento para garantizar que el trabajo esté listo en los plazos marcados.
- Jefes de secciones: 5 personas, una por cada sección explicada anteriormente, exceptuando la de actualidad que será cubierta por el coordinador. Cada jefe realizará propuestas sobre el contenido mensual de su sección, invitados, fechas de grabación, fecha de publicación, etc. para su posterior aprobación por el coordinador.

La periodicidad de las publicaciones estará condicionada por la actualidad local, aunque como mínimo se irá publicando un vídeo mensual de cada categoría. El equipo de trabajo no será remunerado, excepto el coordinador y uno de los técnicos de audiovisuales que deben ser trabajadores de la institución. Los vecinos que colaboren con la iniciativa recibirán reconocimiento público por parte del ayuntamiento.

#### 4.6.4 Promoción gastronómica

Actualmente, el mundo de la gastronomía está generando un interés muy importante y cada vez va a más, se ha pasado de verlo como una necesidad primaria a convertirse en una actividad de ocio. Tras poder analizar las oportunidades comunicativas de la organización, se ha llegado a la conclusión de que en torno a la gastronomía se pueden crear una serie de acciones comunicativas que cumplan con la estrategia de aportar valores positivos a la marca El Palmar de Troya.

Aparte de cumplir con la estrategia número cinco, la realización de una campaña de promoción gastronómica se ve como una oportunidad para poder atraer turismo y reactivar la economía local. A la vez, el ayuntamiento muestra un interés por ayudar a uno de los sectores más perjudicados por la pandemia como es el de la hostelería, por lo que fortalecerá la unión con los vecinos y empresarios.

El Palmar de Troya ha sido por tradición un municipio muy ligado a la restauración ya que son muchos los *caterings* de eventos que han existido siempre, hay una gran presencia de empresas de restauración palmareñas en las ferias y varios bares funcionando en el municipio. Actualmente existen 14 bares para sus 2.342 habitantes, una cifra considerable y por encima de lo habitual en pueblos de un tamaño parecido. Esto demuestra que existe un interés real entre los vecinos por todo lo relacionado con la comida.

Tras realizar varias entrevistas exploratorias a hosteleros, todos coinciden en la percepción de que, debido a los recursos propios tan limitados y falta de ayuda por parte del ayuntamiento, el reconocimiento que tenía la gastronomía local en la zona se ha ido olvidando por no saber adaptarse a las tendencias actuales. Son conscientes de que necesitan una renovación de la imagen proyectada hacia el exterior y recordar a los habitantes de la provincia de Sevilla cuáles son sus señas de identidad.

En estas entrevistas aparecen varios comentarios señalando que hace unos años era frecuente que los viajeros que transitaban por la N-IV parasen a comer en sus establecimientos, pero que cada vez son menos los que lo hacen. Esta idea da pie al título del proyecto, “El Palmar de Troya, parada gastronómica”, con este nombre se intenta atraer al público de fuera del municipio y posicionar El Palmar de Troya como un lugar para comer.

Se diferencian tres públicos dentro de la campaña, los cuales deben estar muy presentes a la hora de programar las acciones. Son los siguientes:

- Habitantes de los pueblos cercanos amantes de la gastronomía y que por norma general suelen visitar otros municipios para pasar el día.
- Viajeros que pasan por la carretera del municipio y necesitan un lugar en el que parar a comer y descansar unas horas hasta continuar el trayecto.

- Vecinos del municipio que ya conocen los bares para reactivar su consumo tras los meses de pandemia.

Uno de los principales problemas que se encuentran en torno a la gastronomía local es la poca información que existe en internet, por ello hay que tener muy presente que este proyecto debe estar digitalizado y combinar las acciones online con las offline. Es importante verlo como algo que a corto plazo va a generar mayor afluencia de público pero que a largo y medio plazo va a seguir siendo muy útil ya que cualquier persona que lo desee, cuando pasen unos años, podrá consultar en internet toda la información esencial sobre la restauración de El Palmar de Troya.

Para que este proyecto sea exitoso es clave que los hosteleros se involucren, para ello se realizará una reunión de presentación donde se exponga la propuesta con acciones y un calendario, se muestren los beneficios que obtendrán, se les pida su participación y se les dé la posibilidad de que aporten sus ideas.

Tras tener decidido el nombre, hay que crear una identidad visual propia del proyecto con logotipo, colores, tipografía y estilo marcado para que este sea reconocido con el paso del tiempo. Para promocionar el proyecto y cumplir con la estrategia marca se realizarán las siguientes acciones:

- A. Realización de una página web: aquí se recogerá toda la información del proyecto, calendario de acciones, noticias en los medios, directorio de bares e historia gastronómica del municipio.
- B. Creación de perfiles corporativos en redes sociales: estar presentes en Facebook e Instagram es esencial para una iniciativa de este tipo. Estos perfiles deben ser administrados de forma profesional siguiendo unas pautas marcadas por el gabinete de comunicación.
- C. Diseño del cartel: una pieza gráfica adaptada a diferentes formatos, digital e impreso, con la información más importante del proyecto como fecha, lugar, actividades y organizadores.
- D. Renovación de la imagen de los establecimientos participantes: los bares adheridos a la iniciativa deberán adaptar su imagen y comunicación a los tiempos actuales. Cada negocio es un mundo, habrá algunos que no necesiten grandes cambios aunque la gran mayoría sí tienen muchas tareas pendientes. Para ello se realizarán diferentes acciones:

- a) Realización de sesión de fotos de las instalaciones, trabajadores y platos.
  - b) Digitalización de la carta creando códigos QR y ofreciendo la posibilidad de un rediseño de esta.
  - c) Creación de Google *My Business*, añadiendo dirección, contacto y horarios.
  - d) Creación de perfiles en redes sociales. Facebook, Instagram y Tripadvisor.
  - e) Entrega de una guía rápida de usos de redes sociales y ofrecimiento de formación práctica en el ayuntamiento.
- E. Publicidad *Offline*: para poder llegar a un público masivo se realizarán dos acciones de publicidad offline:
- a) Instalación de vallas publicitarias en la carretera, aprovechando que el propio ayuntamiento tiene en propiedad algunas.
  - b) Instalación de banderolas en las farolas de la carretera y calles del municipio.
  - c) Compra de espacios en papel, concretamente en la revista gastronómica GURMÉ de ABC. Esta revista tiene una edición especial para la provincia de Sevilla y es la única especializada en gastronomía. Por la compra del espacio en GURMÉ, es posible aparecer en un contenido promocionado de ABC de Sevilla.
- F. Publicidad *Online*: se pondrán en marcha varias campañas de anuncios en Facebook e Instagram donde se promocionen las actividades gastronómicas de la programación, vídeos promocionales y la web del proyecto. Esta técnica permite segmentar muy bien, se tendrán en cuenta variables como la localización, rangos de edad e intereses. En este caso segmentaremos para un público de la provincia de Sevilla, entre 25 y 60 años, de ambos sexos y con intereses en gastronomía, turismo y recetas. Es aconsejable ir realizando pequeñas campañas analizando los resultados y ajustando el público según estos.
- G. Contratación de un vídeo promocional: se contactará con una empresa de producción audiovisual para la realización de un vídeo formato spot publicitario donde se muestren los principales atractivos de la gastronomía local. Se intentará transmitir la idea de la histórica tradición gastronómica del municipio y hacer ver que los bares se están renovando pero mantienen su esencia. Esta pieza se publicará en la página web y redes sociales del proyecto.
- H. Regalos promocionales: a cada bar participante se le regalará un kit de objetos promocionales corporativos. Se entregarán mascarillas y delantales para que los trabajadores vayan uniformados

durante la duración del proyecto, también diferentes regalos para entregar a los clientes como abridores, llaveros, pulseras, mochilas y bolsas para la compra.

- I. Colaboraciones con *influencers* gastronómicos: existen diferentes perfiles en redes sociales y blogs o webs que realizan recomendaciones en torno al mundo de la comida. Desde los perfiles oficiales o correo electrónico corporativo se les escribirá un mensaje donde se presente la iniciativa y se les ofrezca la posibilidad de venir a realizar una visita gratuita por los bares del municipio probando los platos más típicos, a cambio de esta visita publicarán contenido sobre la gastronomía de El Palmar de Troya en sus canales.
- J. Realización de una programación de eventos en torno a la gastronomía: la idea es crear diferentes actividades que aporten valor a la marca “El Palmar de Troya”, dándola a conocer. A continuación se explican diferentes propuestas:
- a) Acto de presentación del proyecto en la Diputación de Sevilla: se organizará un evento institucional en el que el alcalde y su equipo de gobierno acudan a la casa de la provincia para presentar el cartel, la programación y hablar sobre la iniciativa. Es esencial invitar a las autoridades pertinentes y convocar a los medios de comunicación para que cubran el acto. En las horas posteriores a la realización se enviará una nota de prensa a los medios con toda la información de lo sucedido y explicando en qué consiste “El Palmar de Troya: parada gastronómica”.
  - b) Evento de presentación del proyecto en El Palmar de Troya: un domingo a las 13:00h en el centro cívico se presentará la programación de las actividades previstas, los asistentes al evento recibirán un vale para poder consumir una tapa y una bebida en los bares participantes.
  - c) Mes de la tapa: durante los fines de semana de un mes entero se realizará una votación popular para elegir la mejor tapa de El Palmar de Troya en 2021. Los bares deberán de presentar una tapa de nueva creación a concurso, el precio de la tapa y la bebida será igual en todos los establecimientos. Se comunicará a través de la web, redes sociales y cartelería qué bares participan y con qué tapa. Para fomentar la participación en la votación se sortearán 50 vales de 20€ para consumir en los establecimientos participantes, la votación será nominativa y a través de la página web. Los establecimientos ganadores recibirán un premio en metálico y un cuadro acreditativo.
  - d) Concurso de tortillas de patatas: los bares participantes recibirán de forma gratuita patatas y huevos para realizar varias tortillas de patatas a lo largo del fin de semana, cada bar le añadirá

algunos ingredientes a su gusto para presentar una tortilla a concurso. Se anunciarán las tortillas que se han presentado y un jurado gastronómico elegirá a los ganadores. El público podrá acudir a los bares para probar de forma gratuita una tapa de cada tortilla, teniendo que abonar la bebida. Los establecimientos ganadores recibirán utensilios de cocina y un cuadro acreditativo.

- e) Concurso *online* de recetas tradicionales: cada bar publicará en sus perfiles de Facebook e Instagram un vídeo donde se explique una receta tradicional de El Palmar de Troya y será el vídeo que más *likes* reciba el que gane, se ofrecerá ayuda desde el ayuntamiento para la grabación del vídeo. Para participar deberán de etiquetar al perfil del proyecto gastronómico y usar un *hashtag* determinado, la duración de la votación será de 14 días y se entregará un premio por cada red social. El segundo fin de semana, los bares participantes tendrán la receta del vídeo como fuera de carta para que el que lo desee pueda probarla. Los premiados recibirán utensilios para la cocina y un cuadro acreditativo.
- f) Cocina solidaria: durante una semana se realizará una recogida de alimentos en los bares participantes y posteriormente se entregará a una asociación local llamada “Abuelas Cuidadoras” para su cocinado y posterior entrega a algún comedor social de Sevilla o Utrera. Esta asociación de las abuelas cuidadoras tiene su origen hace 30 años aproximadamente, durante los meses en los que los jornaleros abandonaban El Palmar de Troya para trabajar con las abuelas, cuidaban de los hijos de las familias que se iban fuera. Actualmente se mantienen en activo y realizan eventos benéficos donde montan una barra o mercadillos para ayudar a los necesitados.
- g) Formación sobre alimentación saludable para los más pequeños: durante un día se visitará el colegio e instituto de El Palmar de Troya para dar charlas por las clases sobre la alimentación saludable, se contará con la ayuda de un nutricionista local. En el recreo se regalarán piezas de fruta y alimentos saludables para el desayuno de los niños.

Este proyecto está pensado para que tenga una duración de 3 meses, por lo que las actividades se irán distribuyendo en ese plazo sin coincidir entre ellas en el tiempo. Es recomendable la búsqueda de algunas empresas patrocinadoras para que el ayuntamiento no tenga que asumir todos los gastos.

#### 4.7 Calendario

A continuación, se presenta una propuesta del *timing* para las acciones propuestas anteriormente para cumplir los objetivos marcados, se llevará a cabo a lo largo de 12 meses:

Acción	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Creación gabinete de comunicación.												
Directorio y contacto con los medios de comunicación.												
Redacción y envío de notas de prensa.												
Seguimiento de apariciones en medios.												
Control de redes sociales.												
Creación del manual de identidad visual corporativa.												
Aplicación del manual de identidad visual corporativa.												
Mejoras en redes sociales actuales.												



Puesta en marcha de “El Palmar al día”.												
Publicación contenido de “El Palmar al día”.												
Puesta en marcha de “El Palmar de Troya parada gastronómica”.												
Necesidades comunicativas “El Palmar de Troya parada gastronómica”.												
Eventos “El Palmar de Troya parada gastronómica”												

#### 4.8 Presupuesto

Para llevar a cabo las acciones propuestas es necesaria realizar una inversión total de 6.500€ anuales. Se detalla el coste de cada acción:

- A. Creación de un gabinete de comunicación: 0€
- a) Contratación de un técnico de comunicación: A cargo del consistorio
  - b) Contratación de un técnico de audiovisuales: A cargo del consistorio

- c) Comunicación interna: a cargo del gabinete de comunicación.
- d) Correo electrónico corporativo y teléfono: a cargo del consistorio
- e) Base de datos de medios y primer contacto: a cargo del gabinete de comunicación.
- f) Redacción y envío de notas de prensa: a cargo del gabinete de comunicación.
- g) Seguimiento de apariciones: a cargo del gabinete de comunicación.
- h) Control de redes sociales: a cargo del gabinete de comunicación.

B. Manual de identidad corporativa: 0€

- a) Creación del manual: a cargo del gabinete de comunicación.
- b) Aplicación del manual: Existen una serie de gastos para la renovación de la imagen como son la rotulación de vehículos, impresión de papelería, objetos institucionales, señalética de edificios, etc. que correrán a cargo del área de infraestructuras. La revisión para la correcta aplicación del manual correrá a cargo del gabinete de comunicación.

C. Plan de mejora de redes sociales: 0€

- a) Marcar directrices en la guía de uso: a cargo del gabinete de comunicación.
- b) Aplicación guía de uso: a cargo del gabinete de comunicación.
- c) Puesta en marcha de “El Palmar al día”: a cargo del gabinete de comunicación.
- d) Creación de contenidos “El Palmar al día”: a cargo del gabinete de comunicación.

D. Promoción marca gastronómica: 6.500€

- a) Página web (*Hosting* y dominio): 150€
- b) Redes sociales: a cargo del gabinete de comunicación.
- c) Cartelería: diseño a cargo del gabinete de comunicación. Impresión gratuita en las impresoras del ayuntamiento.
- d) Renovación de imagen de los participantes: a cargo del gabinete de comunicación.
- e) Publicidad Offline (Vallas + Banderolas + ABC): 600€ + 500€ + 450€
- f) Publicidad Online: 600€
- g) Vídeo promocional: 800€
- h) Regalos corporativos : 950€
- i) *Influencers* gastronómicos: 250€
- j) Programación de eventos: 2.200€

<b>ACCIÓN COMUNICATIVA</b>	<b>INVERSIÓN</b>
Página web ( <i>Hosting</i> y dominio):	150€
Publicidad Offline (Vallas + Banderolas + ABC)	600€ + 500€ + 450€
Campañas <i>social ads</i>	600€
Video promocional	800€
<i>Influencers</i> gastronómicos	250€
Realización eventos gastronómicos	2.200€
Regalos corporativos	950€
	<b>TOTAL: 6.500€</b>

#### 4.9 Control y evaluación

El control y evaluación de los resultados obtenidos en las diferentes acciones propuestas es muy importante para poder obtener conclusiones sobre el funcionamiento de estas. Se recomienda realizar un informe de resultados para entregar al equipo de gobierno y poder justificar la inversión realizada, este mismo contenido podrá ser comunicado a diferentes públicos para hacerles ver de los beneficios que tiene realizar acciones de este tipo.

A continuación se detallan diferentes herramientas y métodos de control propios para cada objetivo:

- A. Para el objetivo: “Implementar una estructura comunicativa dentro del Ayuntamiento de El Palmar de Troya acorde a la de una institución pública de estas características” se propone:
- a. Verificar la contratación de dos profesionales para el gabinete de comunicación.
  - b. Memorias anuales con todas las tareas más destacadas realizadas por el gabinete de comunicación.

- c. Revisión de la previsión de presupuestos en el próximo año para comprobar que existe una partida para comunicación.
  
- B. Para el objetivo: “Utilizar y difundir una imagen unificada y actualizada de la institución” se proponen” se propone:
  - a. Aprobación del manual de identidad corporativa de forma oficial por el pleno.
  - b. Informe de revisión de la aplicación del manual de identidad corporativa en el material de oficina y en los bienes públicos rotulados.
  
- C. Para el objetivo: “Entablar una relación más cercana entre el ayuntamiento y los ciudadanos para que éstos se sientan identificados con su municipio y aumente el bienestar de la comunidad” se propone:
  - a. Encuesta a los vecinos para medir el grado de satisfacción con el equipo de gobierno.
  - b. Informe con los resultados de alcance en YouTube, Facebook e Instagram de “El Palmar al día”
  - c. Número de solicitudes para pedir un reportaje o contenido en “El Palmar al día” u ofrecimientos de colaboración a través de una convocatoria en redes sociales.
  - d. Contabilización del número de asistentes a los eventos propuestos en “El Palmar de Troya parada gastronómica”
  - e. Estadísticas de crecimiento en cuanto a seguidores y alcance en las redes sociales institucionales.
  
- D. Para el objetivo: “Crear un nuevo posicionamiento para la marca “El Palmar de Troya” se propone:
  - a. Informe donde se recojan todas las apariciones en medios de comunicación de la marca “El Palmar de Troya”, se especificará el tema sobre el que se estaba hablando y se realizará una valoración entre beneficioso o perjudicial para la marca.
  - b. Informe con las métricas de alcance y tipos de públicos de las campañas online realizadas.
  - c. Cuestionario a los hosteleros para que valoren el desarrollo de las actividades gastronómicas.
  - d. Informe con el número de visitas a la página web de “El Palmar de Troya parada gastronómica” y el número de votos emitidos en los concursos.

## 5 Conclusiones

Para finalizar el trabajo final de máster se expondrán las diferentes conclusiones obtenidas tras la investigación realizada para la elaboración del plan de comunicación.

Después de realizar un análisis de la comunicación llevada a cabo por la institución en los últimos meses podemos observar una falta de profesionalización en la estructura comunicativa, la mayoría de las prácticas realizadas no eran apropiadas en la comunicación de un ayuntamiento. Gran parte de los problemas detectados vienen ocasionados por la ausencia de un gabinete de comunicación integrado dentro de la plantilla, por lo que se sugiere la contratación de profesionales de este perfil.

La falta de un manual de identidad corporativa ha dado lugar a que diferentes trabajadores del consistorio vayan modificando constantemente elementos gráficos esenciales de la marca como el escudo, colores o tipografías a su antojo, sin ningún tipo de criterio, por este motivo los públicos pueden equivocarse al identificar la marca. La creación e implementación de un manual de identidad corporativa permitirá transmitir una imagen unificada y más fácil de recordar, a la vez que profesionalidad dentro del ayuntamiento.

Hoy en día las redes sociales son uno de los principales canales de comunicación entre las instituciones y sus públicos, ya que la mayoría de la población accede a diario a ellas para consumir todo tipo de contenidos de forma sencilla. El ayuntamiento tiene que estar presente en las principales plataformas para aprovechar las oportunidades que estas ofrecen y poder llegar de forma rápida y con pocos recursos a gran parte de sus públicos.

Los propios trabajadores del ayuntamiento deben ser conscientes que existen determinados valores positivos, como la gastronomía o el turismo natural, que se pueden aprovechar mucho más de los que se venía haciendo anteriormente. Para acercar la marca El Palmar de Troya a valores positivos se propone realizar acciones comunicativas en las que se invite a los públicos a conocer el municipio para disfrutar de diferentes actividades atractivas.

En resumen, la elaboración y puesta en marcha de un plan de comunicación estratégico en el Ayuntamiento de El Palmar de Troya es muy necesaria para crecer como municipio y lograr que los vecinos se muestren satisfechos con la gestión de la comunicación municipal que se está llevando a cabo desde el equipo de gobierno. Una correcta aplicación del plan de comunicación propuesto hará que la marca El Palmar de Troya sea mejor valorada por todos los públicos y repercuta positivamente en el día a día de los vecinos.

## 5. Referencias

ACED C. (2014). Relaciones públicas 2.0 cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Editorial UOC.

ALCARAZ, E., HUGHES, B., y CAMPOS, M. (1999). Diccionario de términos de marketing, publicidad y medios de comunicación: inglés-español, spanish-english. Ariel.

ARGÜELLO, J. (2011). Identidad e imagen corporativa. El Cid Editor.

ARROYO, M. (2010). Estudio del medio físico y social de El Palmar de Troya para paliar la emigración temporera. Unidad de Promoción de Empleo, Diputación de Sevilla.

BENAVIDES, J. (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000.

BURGUEÑO, J. M., y MAS VIDAL, J.C. (2014). Comunicación institucional para periodistas: manual práctico de comunicación y relaciones públicas. Editorial UOC.

CANEL, M. (1999). Comunicación política: técnicas y estrategias para la sociedad de la información. Tecnos.

COSTA, J. (1992). Identidad Corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos. CEAC.

DI GENOVA, A. (2012). Manual de relaciones públicas e institucionales estrategias de comunicación y tácticas relacionales. Ugerman Editor.

GALLEGO, V. J. (2004). La buena reputación (1.a ed.). Pirámide Universitario.

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (2020) Andalucía pueblo a pueblo – Fichas municipales. Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=41904> [12-02-2021]

LA PORTE, J. M. (2009): La comunicación institucional como fundamento integrador. En J. M. Mora (Ed.): 10 ensayos de comunicación institucional. Pamplona: EUNSA.

- LÓPEZ, V. (2003). La Planeación Estratégica. Comunicación Social, Selección de textos. La Habana: Editorial Félix Varela.
- MATILLA, K. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. vol. I: un modelo de planificación estratégica, paso a paso. Editorial UOC.
- MONSERRAT, J. (2014). Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación: una aplicación a la franquicia. Universitat d' Alcant.
- MORA, J. M. (2009): Dirección estratégica de la comunicación. En J. M. Mora (Ed.): 10 ensayos de comunicación institucional. EUNSA.
- MORENO, M. (2013). El gran libro del community manager: técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en social media. Gestión 2000.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <https://dle.rae.es> [15-06-2021]
- ROYERO, J. (2007). Las redes de I+D como estrategia de uso de las TIC en las universidades de América Latina Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC).
- SANTESMASES, M. (1991). Marketing: conceptos y estrategias. Pirámide.
- SILVA, X. B. (2011). Las redes sociales como herramientas de Relaciones Públicas de las instituciones europeas. Correspondencias & análisis.
- SOTELO, C. (2008). Introducción a la comunicación institucional. Ariel.
- SPETH, C., y SERRA, M. (2016). El análisis DAFO. 50Minutos.es. Plurilingua Publishing.
- TIRONI, E., y CAVALLO, A. (2015). Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales. Taurus.